更多课程微信c o c 3 2 0

119 控制：什么才是真正的控制感

和菜头·成年人修炼手册（年度日更） 16小时前

119 控制：什么才是真正的控制感
08分56秒

| 转述师：余昊威 |

控制，动词，意思是掌握住，使其不能任意活动或超出一定范围。这里其实想要探讨的是控制力，但是在目前中文的语境下，经常被理解为自我控制力，完全不在今天的讨论范围之内。

*

迄今为止，我们耗费了大量的篇幅讨论如何安放自己的内心，如何无惧他人的目光，如何正视自己的弱点和接受自己的不足。所有这些讨论都

是对内的，希望人们能保持一颗不偏不倚的开放心灵，避免影响对世界和自身的判断。但我们始终是要和外部世界接触的，作为一名成年人，和外部世界接触的基本原则是什么？是真诚吗？是诚实吗？是任何一个美好的形容词吗？我认为应该是个动词，而且这个动词不是别的，就是控制。

当一个人能够按照自己的计划，如期完成一项业务工作，如愿完成一件生活琐事，他就会有很强的现实控制感，这会让他觉得安全。在这个意义上，完成公司的KPI，和成功做出一道红烧肉，对于心理的贡献是一致的。相反，如果一切都在计划外，一切都不可预测，那么人就会处在极端的焦虑和不安之中，这种状态叫做“失控”。

那么如何控制呢？按照字典的定义，控制就是掌握、把控。那么容我追问一句，掌握把控什么呢？我有两个反面例子，一个是诸葛亮，一个是雍正。他们对现实毫无疑问都有极强的控制力，方法是事无巨细地全部过问，从头到尾严格把控。诸葛亮几乎是一个人完全担负起了整个蜀汉的内政工作，雍正则是一个信息情报狂人，经常通宵达旦地审阅奏折和密报。两个人都活得不长，艰辛的全面控制工作耗尽了他们的精力和生机。诸葛亮自始至终只是勉力维持了蜀汉的局面，而雍正的勤勉则是给后人留下了一笔丰厚遗产，自己则谈不上有什么生活。

但人们一旦提起控制，很自然想到的就是他们这种全程控制，全面控制，仿佛不是这样就会失控。可惜的是，大部分人的智力不及诸葛亮，勤勉程度远不及雍正，也就无法真正做到全面控制。即便能够做到，也会变得非常辛苦，人生如同一场苦役，却没有诸葛亮或者雍正的后勤保障，于是就熬得更加厉害。

去看市面上的建议，大多来自管理学书籍。它们会告诉你要加强沟通，要真诚待人，要率先垂范等等等等，没有一项建议可以为你省下一丁点时间。比如说行为管理学中对于提升有效控制的建议就是每天多走几万步，尽可能和人面对面交流，和每一个合作对象都有当面沟通机会。这些建议都是对的，甚至也是有效的，但同时也是违反人性的。因为人性就是好逸恶劳，就是追求最小代价，就是想把所有方法收敛到极简然后重复。所以，在这里我试着给出另外一种解答：

我们其实没有精力进行全程控制和全面控制，也不应该那么做。这是因为当你试图全程控制或者全面控制的时候，本质上你是参与其中，根本就失去了控制的含义。且让我用一种比较简单的例子来打个比方，交通指挥，他们的工作就是控制车辆的流动。我们当然知道，他们所面对的局面非常复杂，公路和道口很密集，车辆南来北往。如果交通指挥要进行全面控制，那么势必要关注每一个路段，每一个红绿灯，甚至要控制每一辆车的速度、方向、位置。没有人能做到这一点，但其实又的确存在交通指挥，车辆随时都在出发和抵达，并没有经常发生非常严重的堵塞。

怎么做到的呢？交通指挥的控制，不通过控制每一辆交通工具，不通过控制每一个路段来进行，他们控制的是进程。从A点到B点流量异常升高，移动速度下降，那么他们就把A点到B点的移动进程暂停，迫使后续的车辆自行分流或者等待。至于说这些车辆如何在复杂的路网中规划新路线，决定走或者留，交通指挥并不干涉。实现控制了吗？实现了。是全面控制么？当然不是。所以，有限的一点人手配置，就能够大体上控制住一座超级城市的交通。

控制进程的核心是什么？究竟是什么在发挥作用？换个方式来问，红绿灯意味着什么？道路入口开放或者封闭又意味着什么？是信息。控制进程，就是控制信息。处于车流中的每一个司机，都不清楚整体的路况如何，他们需要交通指示牌提供的信息帮助他们决策，那么他们也就不得不依赖交通指挥信息决定路线，于是就有了服从，有了服从就产生了控制。他们服从的不是看不见的管理，也不是随时可能降临的惩罚，而是服从他们所得到的信息。类似的，网约车司机开设一个聊天群，不断相互实时播报路况，那么他们就不再遵循交通指挥的指引，因为他们手头有更为实时和准确的信息，有利于他们做出行动判断。

好了，回到个人这里来，情况其实是类似的。一项工作不需要你从前端管到后端，从上游管到下游，全都是你说了算才叫做控制。这样的控制未免太过呆板，毫无弹性和灵活性。如果各方都能按照自己的工作流程自主进行，那么你就不应该去干涉。这样，通过他们的自主运转，可以解决许多非常复杂的问题，无须你亲自指导过问。与此同时，你随时保有一项能力，就是发起、转向、终止其中任何一个进程，以此适应新的变化，让各方可以继续顺畅地工作下去，那就意味着你拥有对整件工作的控制力。

为了确保你能够获得这种能力，你应该做的事情就是掌握信息。俗话说县官不如现管，意思是现场管理的人知道现场的一切详情，因此他发布的指示总是有用有效的，所以人们乐于服从。头衔也好，权威也好，德行也罢，都比不上精准信息之上的正确决策更令人信服。使用强力进行控制的成本太高，有效有用才是最好的控制。

原则上来说，控制只应该做三件事情。首先是掌握信息，作为决策依据。其次是控制进程，以此解决现实问题。最后最应该花时间去做的，是建立所谓的控制系统。还是用交通指挥作为例子，不可能每次发生状况之后临时调整进程，临时改变红绿灯，而是说有一整套的应对措施，比如说在：

1．发生车祸堵塞了一半车道；

2．天降小雨；

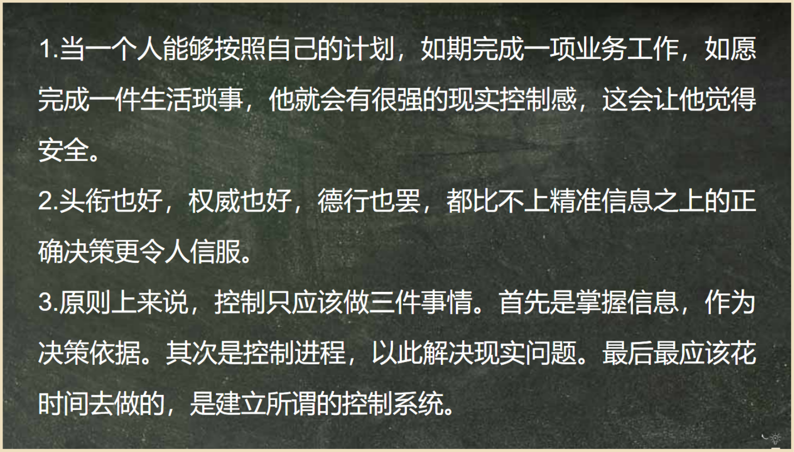
3．夜间。

三种情况同时发生的情况下，可以立即启用哪一套应对方案呢？很显然，你如果能建立起的方案越丰富，越完备，可以应对的可能性越多，反应时间越短，那么意味着你的控制力也就越强，因为找不到第二个人能比你做得更好。

我知道，也许这样的讨论太过冰冷，根本就没有涉及到性格、品性、行为方式这样的概念。而且，隐约还有一种除了几个核心之外一概不管的偷闲躲静的气质。但是要我说的话，学会做事只花费了我十年时间，但是学会把爪子缩回来，让人和事自行运转起来且不失控，花费了我二十年时间，迄今为止还没有毕业。那我希望有人能比我做得更好，不用浪费时间在改变性格脾气上。

划重点

添加到笔记



1.当一个人能够按照自己的计划，如期完成一项业务工作，如愿完成一件生活琐事，他就会有很强的现实控制感，这会让他觉得安全。

2.头衔也好，权威也好，德行也罢，都比不上精准信息之上的正确决策更令人信服。

3.原则上来说，控制只应该做三件事情。首先是掌握信息，作为决策依据。其次是控制进程，以此解决现实问题。最后最应该花时间去做的，是建立所谓的控制系统。

和菜头·成年人修炼手册
作为成年人的300个基本

版权归得到App所有，未经许可不得转载

我的留言

试玩 今天

写留言，与作者互动

0 / 5000

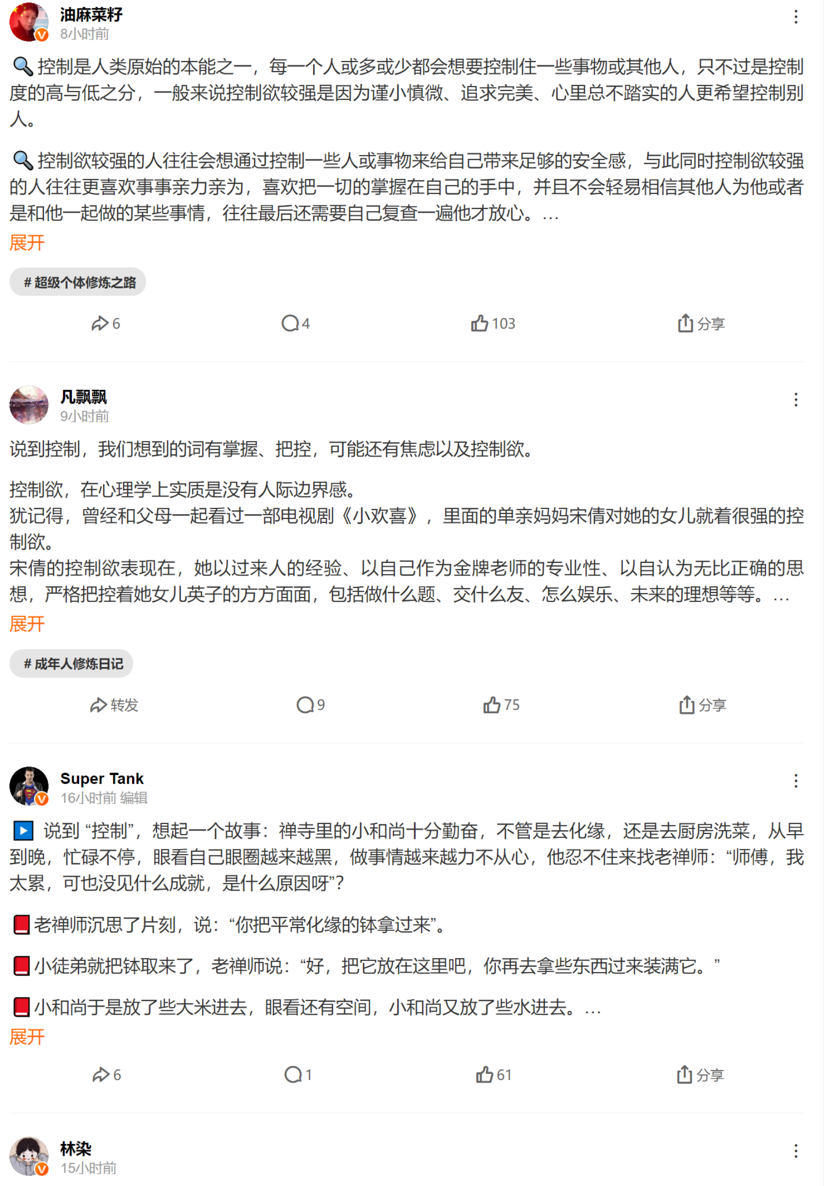
公开

更多课程微信coc320

发布

用户留言

默认 最新 只看作者回复



油麻菜籽
8小时前

🔍控制是人类原始的本能之一，每一个人或多或少都会想要控制住一些事物或其他人，只不过是控制度的高与低之分，一般来说控制欲较强是因为谨小慎微、追求完美、心里总不踏实的人更希望控制别人。

🔍控制欲较强的人往往会想通过控制一些人或事物来给自己带来足够的安全感，与此同时控制欲较强的人往往更喜欢事事亲力亲为，喜欢把一切的掌握在自己的手中，并且不会轻易相信其他人为他或者是和他一起做的某些事情，往往最后还需要自己复查一遍他才放心。…

展开

# 超级个体修炼之路

凡飘飘
9小时前

说到控制，我们想到的词有掌握、把控，可能还有焦虑以及控制欲。

控制欲，在心理学上实质是没有人际边界感。
犹记得，曾经和父母一起看过一部电视剧《小欢喜》，里面的单亲妈妈宋倩对她的女儿就着很强的控制欲。
宋倩的控制欲表现在，她以过来人的经验、以自己作为金牌老师的专业性、以自认为无比正确的思想，严格把控着她女儿英子的方方面面，包括做什么题、交什么友、怎么娱乐、未来的理想等等。…

展开

# 成年人修炼日记

Super Tank
16小时前 编辑

▶ 说到“控制”，想起一个故事：禅寺里的小和尚十分勤奋，不管是去化缘，还是去厨房洗菜，从早到晚，忙碌不停，眼看自己眼圈越来越黑，做事情越来越力不从心，他忍不住来找老禅师：“师傅，我太累，可也没见什么成就，是什么原因呀”？

📕老禅师沉思了片刻，说：“你把平常化缘的钵拿过来”。

📕小徒弟就把钵取来了，老禅师说：“好，把它放在这里吧，你再去拿些东西过来装满它。”

📕小和尚于是放了些大米进去，眼看还有空间，小和尚又放了些水进去。…

展开

林染
15小时前

那我希望有人能比我做得更好，不用浪费时间在改变性格脾气上。

谢谢和菜头老师，我想我们这些学员都是极为幸运的，我相信我们会站在您的肩膀上，做的更好，毕竟不是所有人都有如您一般的叔叔。

1 评论 38 分享

孙诗圣-典籍咨询
16小时前

从人类进化来说，都是偏好于控制，厌恶失控感。
人们对于未来的不确定性总是容易焦虑的。
但是要有控制感，不是简单的几个道理能说清楚的问题。
这需要针对面对的问题进行剖析，系统性的解决才行。
另外，建议大家要在思想上有拥抱不确定性心理预期。往往在这样的情境中，能够有创新或者发现新的机会。…

展开

2 评论 30 分享

南京 李亚义
16小时前

最好的控制是控制好自己的节奏而减少被外部影响。
好的管理者要能分清什么是重点而严格控制，并接受局部的失控。而非事无巨细事必躬亲。

1 评论 29 分享

52Hz的鲸
16小时前

可控的部分，专注精进；
不可控的部分，顺其自然。

2 1 24 分享

囚之
16小时前

诸葛亮事必躬亲，虽然掌控了国家大大小小的事物，但操劳过度，心力交瘁。
企业管理上，老板包揽大小所有事物，可以理解，企业等同于自己的孩子，亲力亲为无可厚非，甚至值得赞扬其敬业精神，但前提是，企业不能太大。一旦企业太大，必将失去控制权，原因很简单，因为没有那么多精力吧手触及到每一处。
为什么古代将军 “将在外君命有所不受”，就是因为前线的发展动向瞬息万变，只能让听见炮火的人来指挥战斗，君王应该控制整场战争的动向，而不是每一处细节。…

展开

1 评论 23 分享

曦月静思
15小时前

与控制相比，我挺喜欢 “掌控感” 这个词，也挺欣赏美国海豹突击队队长杰克。威林克身上那种对于自我的 “极端所有权”，这让我感受到了那种纯然而肆意绽放的生命姿态。

所以，一个人最难的不是摆脱外界对自己的桎梏，而是自我管理和自我教育。换句话说，你知道自己该做什么、不做什么，如何选择、如何承担，脚下走的每一步都胸有成竹、踏实坚韧，并对一切结果负责，内心就会油然而生那种尽在掌控之中的感觉，这会让你无惧任何风雨！

当然，人的能力在一定范围内始终有限，可控是理想追寻，世事不可控才是我们首要去面对的。…

展开

转发 评论 22 分享

蛋壳花生
8小时前

信息即权力，管理即及时、有效的反馈，这两句话用菜头叔今天的对外部世界控制的视角看，又有新的启发。

事无巨细太耗精力，而且未必如愿，不如退一步，监控边界，控制极端，其他就任其发展，也许反而效果不错。

# 成年人修炼日记

转发 评论 18 分享

小时候很乖的益达
9小时前 编辑

控制，什么样的人会倾向于控制呢？
在其位谋其职？还是人们的英雄主义促使人们想做更多的事？参与的事情越多，我想越需要控制感。不过，我们也正是参与的事情多，我们需要学会控制。
控制并不是事无巨细地一一安排，到那时，我想不是你控制他们了，而是他们完全将你控制。众多的因素叠加在一起，我们要承认自己的时间精力有限，试着去找寻那些关键时刻，关键人群，关键步骤。…

展开

# 成年人修炼日记

1 2 18 分享

强Sean
15小时前

前两天一位朋友跟我抱怨，领导总是想一出是一出，经常给他加任务、加活儿，什么事在他那里好像都特别简单，不需要怎么花时间。

我听他讲完，问了他一个问题：你是不是经常都是等结果出来了才告诉他，而在中途没有把一个活

儿、一件事的进展情况和相关信息同步给他？

他 “嗯嗯” 点头说 “是的”。

接着给他分析了一下：他只是收到你的结果，他对你的过程管理是失控的，并不知道你在这件事里…

展开

# 成年人修炼日记

2　评论　18　分享

李岳洋

10小时前

控制感和确定感会待给人安全，可是，追求控制感和确定感时候，也意味着你容忍模糊的能力比较差，因此会失去创造力。

所以控制感带来了焦虑感，如果控制的不是自己的事，又妄想去改变，就只能变成痛苦来委屈自己或者抱怨他人了。

人总在不自由时感到不满，而自由时又感到惶恐。

●当你选择什么都控制的时候，其实你就是个悲观的人。…

展开

# 今日最佳

2　2　16　分享

一辆蚂蚁

16小时前

控制感不是尽可能掌控，而是有限度地管理。

当想要全面掌控时容易陷入多做才行的误区，并且会不自觉地放大自己的意志，进而看不见事情的全貌和真正关键的信息，也就不可能从中得到真正的控制感，获得的更多的是自以为是的掌控。并且，因为过多投入还会错误的判断形势，由于沉没成本还很难自我纠正。

比如，当一个部门领导要带头完成一件工作，如果他要求每个下属都事无巨细地汇报，或对每个工作环节都要求按他的逻辑推进，没有必要信任和放权，就很容易导致事情做得一团糟。为了建立起有…

展开

1　评论　16　分享

胡启慧

8小时前

我觉得菜头叔的说的掌握信息和解决问题两点很重要。很多领导喜欢控制，但是并不清楚现场的情况，到头来只是瞎指挥，而且这也并不能解决问题。与其这样，还不如放权让可以听见炮火的人去自主解决问题。

而且每个人精力有限不可能事无巨细的去控制所以。如果真的有必要去控制的，那肯定是要把问题解

决掉，不是去解决人控制人。

转发 评论 14 分享

伪装
7小时前

从目的上来说，控制的目的是不控制，或者说是让一切自然而然的按照你的意愿发生，而不是为了一切都在你的掌控之下，没有你，一切将停止运行。
从手段上来讲，控制本身能够带来非常强烈的满足感，所以当你的目的不明确的时候，控制就可能变成为了控制而控制，变成诸葛亮那样，事无巨细都要自己掌控。
我们普通人当然是没有办法抵御得了控制带来的满足感，所以，我们更需要学会控制我们自己的控制欲望。

转发 评论 13 分享

耿金
5小时前

以前对于控制的理解就是文章中所说的一般，对事情的任何细节都要过问，对事情的发展一一做出抉择，直到事情做完。但是实际上能做到这样的人特别少，普通人根本做不到，所以对于控制只是知道，但实际运用的门槛太高。今天菜头叔的提炼让控制 = 控制信息 这个切入点降低了门槛，这让我想到刘润老师的结构化思考，系统的要素和控制回路，这套思考方式，可以看透事情本质。

转发 评论 11 分享

Nina酱
8小时前

之前读过一个关于工作经验的定义。招聘启事上说的工作经验，不是指知道工作如何做的流程，而是指你拥有应对常规流程之外事情的经验。联想到今天文章中提到建立控制系统，累积什么情况下，做那些事来解决实际问题的案例库。感觉是相同的。

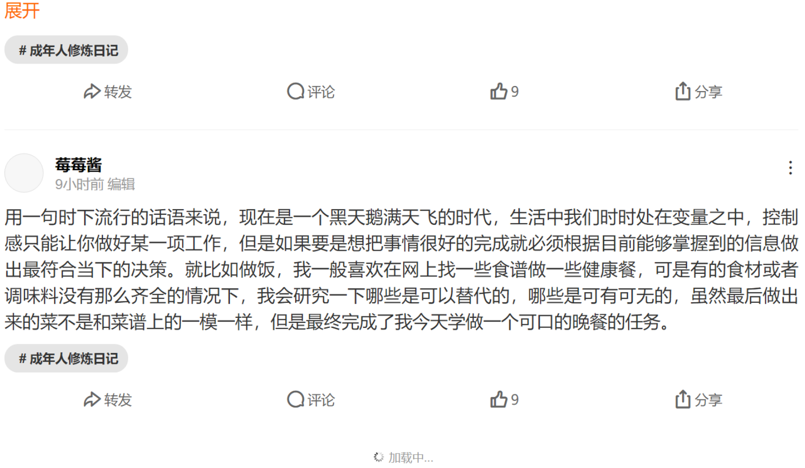
这种控制感在日常生活中会被我们笼统的叫做经验。不过有没有用心留意，定期整理自己的经验这才是在工作和生活中需要研究和练习的内功。毕竟说有五年工作经验，是重复做同样的事情五年，还是有用心整理总结五年中，不同情况的案例库。两者含金度并不一样。

转发 评论 9 分享

艾菲尔上的铁塔梦
9小时前

控制，不得不说和菜头今天又给我一个大惊喜。
个人觉得领导应该都是控制欲极强的，一定要把一切事情掌握在手中的那种掌控感。但是我从未想过，也就是没学会把自己的爪子缩回来。
对我自己老说，当项目负责人那会，每个自己负责的工程要求必须对所有都要掌控，担心哪怕一小点没做到位，结果一定想墨菲定律一样，就是那一点出问题，而且问题往往很严重。

就像菜头说的那样当自己如期完成一项工作时，就会有很强的现实控制感，会让自己觉得非常安全...



展开

成年人修炼日记

转发 评论 9 分享

莓莓酱

9小时前 编辑

用一句时下流行的话语来说，现在是一个黑天鹅满天飞的时代，生活中我们时时处在变量之中，控制感只能让你做好某一项工作，但是如果要是想把事情很好的完成就必须根据目前能够掌握到的信息做出最符合当下的决策。就比如做饭，我一般喜欢在网上找一些食谱做一些健康餐，可是有的食材或者调味料没有那么齐全的情况下，我会研究一下哪些是可以替代的，哪些是可有可无的，虽然最后做出来的菜不是和菜谱上的一模一样，但是最终完成了我今天学做一个可口的晚餐的任务。

成年人修炼日记

转发 评论 9 分享

加载中...